



Abordagem contingencial

Para a Teoria de contingência de Fred Fiedler ou teoria contingencial, não é possível alcançar a eficácia organizacional seguindo um modelo exclusivo. Tudo depende da situação e das condições, não há fórmula única e melhor. A contingência representa algo incerto ou eventual. A depender do contexto, uma ou outra abordagem será mais adequada, porém o melhor modelo é relativo.

Dentre diversas variáveis, a tecnologia passa a assumir um papel importante nas organizações e sociedade. O foco da teoria da contingência é para fora da organização, no *ambiente de tarefas*, que envolve fornecedores de entrada (recursos materiais, financeiros e humanos), clientes ou usuários, concorrentes e entidades reguladoras e no ambiente geral, comum a todas as organizações, envolvendo condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, culturais e ecológicas, considerando a organização um *si*stema aberto. Além disso, os seus modelos são mais flexíveis, ajustáveis e orgânicos, como a estrutura matricial, em rede e equipes. A visão do ser humano é a do homem complexo que possui elementos do homem social, do homem econômico e do homem organizacional.

A *teoria contingencial* é uma das teorias que começa a se preocupar com o contexto no qual o líder está inserido e não apenas com o estilo da liderança. Nesse sentido, é necessário identificar o estilo do líder que é mais adequado ao contexto, que mais favoreça o seu tipo de liderança. Segundo o *modelo de Fiedler,* são três elementos contextuais a serem considerados: I) a *relação entre o líder e seus subordinados* - o grau de

confidência, confiança e respeito; II) a *estrutura da tarefa* - o grau de formalização dos procedimentos e a sua padronização e III) o *poder de autoridade do líder* - ele influencia todas as atividades baseadas em poder, por exemplo, a contratação, a demissão, a disciplina, as promoções e os aumentos salariais. Assim, quanto melhor for a relação do líder com os seus liderados, quanto mais estruturadas forem as tarefas e quanto maior for o poder de autoridade do líder, mais influência ele terá em relação aos liderados.

Ademais, para Fiedler, existem dois estilos de liderança: I) os *líderes focados na tarefa* (ou *motivados para as tarefas* ou *autocrático*) - focalizam o trabalho do liderado, valorizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a redução de custos, insistem na necessidade de cumprir metas, superar a concorrência ou o desempenho anterior e esclarecem as responsabilidades individuais e direcionam as tarefas para as pessoas específicas (quando a autoridade é utilizada em excesso, esse líder pode acabar se comportando como um tirano e ditador); II) *líderes focados no relacionamento* (ou *motivados pelos relacionamentos* ou *orientado para as pessoas* ou *democráticos*) - focalizam o liderado, valorizando as relações humanas e o trabalho em equipe, ouvem e prestam atenção, além de serem amigáveis e apoiarem os liderados (quando tais características são excessivas, o líder pode ficar com a imagem de permissivo ou omisso). Por fim, de acordo com essa teoria, *líderes focados em tarefas* se saem melhor em situações favoráveis e desfavoráveis, considerando os elementos contextuais, a relação entre o líder e os subordinados, a estrutura da tarefa e o poder de autoridade do líder. Já os *líderes focados em relacionamento* só são eficazes em situações em que essas variáveis estão mais equilibradas, em situações moderadas.

A *teoria do Continuum da liderança* de Tannenbaum e Schmidt, por outro lado, pode ser representada por uma linha com um estilo de

liderança centrada no líder (semelhante ao líder focado na tarefa) de um lado e um estilo de *liderança centrada nos subordinados* (semelhante ao líder focado no relacionamento) do outro. E ao longo da linha existem gradações de estilos de liderança que se aproximam mais ou menos dos estilos dos extremos. Assim, para escolher o melhor modelo, nesse caso, é necessário analisar três fatores: o nível de conforto do líder com o estilo de liderança, características dos liderados e pressão do tempo. Já Blake e Mouton questionaram essa visão antagônica do continuum e propuseram o *grid gerencial*: um gráfico com dois pilares (uma visão bidimensional), ênfase nas pessoas e na produção, resultando em quatro estilos de liderança, a saber: líder negligente, tarefa "chicote", meio-termo, pessoa e líder equipe.

Outros dois importantes conceitos da teoria contingencial são as definições de organizações mecanicistas e orgânicas de Burns e Stalker. São elas: **organizações mecanicistas** - estrutura organizacional burocrática, rígida e definitiva, autoridade baseada na hierarquia e no comando, desenho de cargos e tarefas definitivas com cargos estáveis e definidos e ocupantes especialistas e univalentes. Processo decisório centralizado na cúpula da organização, comunicações quase sempre verticais, confiabilidade em regras e regulamentos formalizados por escrito, princípios gerais da teoria clássica e ambiente estável e permanente; e **organizações orgânicas** - estrutura organizacional flexível, mutável, adaptativa e transitória. Autoridade baseada no conhecimento, na consulta, desenho de cargos e tarefas provisórias com cargos mutáveis, redefinidos constantemente com ocupantes polivalentes, processo decisório descentralizado *ad hoc* (aqui e agora), comunicações quase horizontais e confiabilidade em pessoas e comunicações informais entre elas, além de princípios democráticos da teoria das relações humanas e ambiente instável e dinâmico. Assim, organizações que atuam em ambientes mais estáveis devem preferir um

modelo **mecanicista**, enquanto as que atuam em ambientes dinâmicos devem preferir modelos *orgânicos*.



Outros conceitos importantes na teoria contingencial são a **diferenciação** e a **integração**. A **diferenciação** diz respeito à divisão do trabalho dentro das organizações, por meio da especialização das funções e cargos e a departamentalização. Já a **integração** consiste em demandas do ambiente que unem as várias partes especializadas da organização, mediante a coordenação de esforços.

Por fim, a **abordagem contingencial** também trata da motivação. Nesse sentido, destaca-se a **teoria das expectativas** *de Vroom* que parte do princípio de que as pessoas têm desejos e necessidades diferentes. Segundo a teoria, a motivação é o resultado da valência - valor ou peso que a pessoa dá para a recompensa obtida, expectativa - probabilidade da ação levar ao resultado desejado e instrumentalidade - percepção de que a obtenção de um resultado está associada a uma recompensa. De acordo com a **teoria de McClelland**, a motivação está relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas pelos indivíduos por meio de suas vivências, quais sejam: **necessidade de afiliação** - desejo de ter bons relacionamentos e amizades; **necessidade de poder** - ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação ao destino da organização e **necessidade de realização** - desejo de sucesso, de fazer bem algum trabalho e de se diferenciar dos outros.

Atividade Extra

A partir do que foi apresentado neste módulo, principalmente em relação à liderança situacional (ou contingencial), recomenda-se assistir ao filme

"Almas em chamas" de 1949. O filme conta a história de um esquadrão da força aérea norte-americana cujo comandante não está obtendo bo resultados. Assim, ele é substituído por um novo comandante que aplica a teoria da liderança situacional.

Referência Bibliográfica

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração - uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 363 p. ISBN 978-85-97-02422-7.

MOTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.F.G. de. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Cengage, 2021. 668 p. ISBN 978-65-55583-88-5.

Ir para exercício